

玉置：レンゴーにおける「働き方改革」 ～長時間労働の是正～

## &lt;特集&gt;

## レンゴーにおける「働き方改革」 ～長時間労働の是正～

玉 置 克 己  
Katsumi Tamaki

レンゴー株式会社 人事部

## 要約

レンゴーは日本で初めて段ボールを事業化した業界のリーディングカンパニーである。段ボールはオーダーメイドで短納期、多品種小ロットという特徴があり中小企業も多いため、ユーザーのどんな注文にも迅速に対応することが業界の常識で、「長時間労働は当たり前、休暇も取得しない」体質が根強い。当社の「働き方改革」の最優先課題は「長時間労働の是正」である。

長時間労働は業界共通の課題であり、その解決には業界をあげた取り組みが必要である。「働き方改革」に先駆けた2014年秋、段ボール業界団体が「長時間労働の是正」に労使で取り組みを始めた。「全要素生産性の向上」を掲げてロット集約とリードタイム延長を優先項目とし、業界全体にムーブメントを起こした。当社は率先垂範して取り組み、あらゆる対策を講じた結果、一定の成果が得られた。過去、当社が「派遣社員1000名の正社員化」や「東日本大震災で壊滅した仙台工場の早期再生」を実現したのと同様、そこにはトップの強いリーダーシップがある。

キーワード：段ボール、働き方改革、長時間労働の是正、生産性の向上、リーダーシップ

## I. 段ボール業界のリーディングカンパニー

レンゴー株式会社（本社：大阪市北区、会長兼社長：大坪清）は1909年に創業し、日本で初めて段ボールを事業化した。「段ボール」と名付けたのも創業者で、当社は段ボール業界のリーディングカンパニーである。段ボールは包む製品・商品によって大きさや形、印刷が異なり、すべてがオーダーメイドで、リサイクル率は98%と環境にも優しい。段ボールが100年以上も当社の主力事業である生命力の源である。“Less is more.” —— より少ない資源で大きな価値を生む、それが当社の使命と考える。

さらに段ボール以外のパッケージを広く手

掛けて、段ボール自体も進化している。海苔がパリッと巻けるオニギリのフィルム包装やビールの6缶パックを開発・普及したのは当社グループ会社である。段ボールはネット通販に不可欠であるが、商品の大きさを計測してジャストサイズで自動梱包する包装システムを開発、通販業界の「働き方改革」をサポート。また、簡単に開封でき、そのまま陳列すれば販促効果がある段ボール「RSDP」は最近店頭でよく見かける。品出し・陳列作業を約1/5に効率化できるため流通業界の注目を集めている。

レンゴーはあらゆる包装ニーズに応える、世界一のゼネラル・パッケージング・インダストリー、「GPIレンゴー」を目指している。

## Ⅱ. 「長時間労働の是正」が最優先課題

オーダーメイドの段ボールは短納期で、受注から出荷まで中1日ない注文も珍しくない。例えば青果物や飲料の出荷は天候に左右され、ユーザーからの発注はタイトになりがちである。また創業当時は当社が独占していた段ボール業界は、日本経済の発展とともに成長・拡大し、現在では当社のようなコルゲータメーカーが200社、同メーカーが作った段ボールシートをケースに加工するボックスメーカーが2000社と多数の中小企業が存在し、過当競争の状況にある。多品種小ロットも特徴で、当社の1日の段ボール生産量はミカン箱換算で1400万ケース、8000ロットに及ぶ。

以上の背景から、ユーザーのどんな注文にも残業や臨出を厭わず迅速に対応することが業界の常識となり、「長時間労働は当たり前、休暇も取得しない」体質が染み付いている。そのため、当社にとって「働き方改革」の最優先課題は「長時間労働の是正」である。

## Ⅲ. 全要素生産性（TFP）の向上

長時間労働は段ボール業界共通の課題である。その解決は1社単独では困難であり、業界をあげた取り組みが必要である。2014年秋、当社社長が理事長を務める業界団体（全国段ボール工業組合連合会、以下「全段連」）が、若者が夢を持って働き続けられる産業を目指し「長時間労働の是正」に労使で取り組むことになった。安倍政権の「働き方改革」の先駆けと自負する。キーワードは「全要素生産性（TFP：Total Factor Productivity）の向上」。単に労働・資本を投下して生産量を増加させることなく、技術革新とともに人の働き方、心のありようも意識しながら生産性を高めることを意味する。

当時、段ボール業界の年間総実労働時間が1人平均2093hであったため、製造業平均の1986hを目指して「年間総実労働時間110h削減」の目標を掲げた。年次有給休暇取得も製造業平均10.2日に対して業界は5.7日と低調で、当社の段ボール部門も2104h、6.3日と業界並みの水準であった。

具体的な取り組みは各社各様であるが、全段連は「ロット集約」と「リードタイム延長」を優先項目として各社を支援した。

- ① 自社の課題分析や進捗管理、成果診断に活用できる管理用フォーマットを提供。
- ② 各社の労働時間・ロット集約・リードタイム延長を3ヵ月毎に調査・フィードバック。
- ③ 労働時間削減の意義・必要性の啓発、改善事例の共有を実施、物流問題も議論。

こうした活動により各社が徐々に主体的に行動し、「働き方改革」も追い風となり業界全体のムーブメントにつながった。

もちろん、当社は率先垂範して取り組んだ。初年度の2015年度には、年次有給休暇取得を11.1日とかさ上げし、残業時間（所定労働時間7.45h超）も従来は月平均30hを超す水準であったが、26.9hと大台を切った。

当社はあらゆる対策を講じた。増員・増直、設備投資、変形労働時間・変形シフトによる稼働体制見直し、構内協力会社・グループ会社の活用、生産性向上・時間管理の意識向上を推進した。あるラインは「週休3日制による変則2交替制」を導入、各班を増員して交代で休日を1日増やす一方で、1日の所定労働時間を延長してメンバーの時間外労働を削減した。かつて忙しい職場では36協定の残業上限を月100h超と定めることが常態化していたが、2017年度はすべての社員が「月平均60h未満」をクリアした。

## IV. トップの強いリーダーシップ

当社はトップのリーダーシップが強い会社である。2000年に就任した大坪社長はレンゴーおよび業界を牽引しており、TFP向上の推進力となった。「働き方改革」関連の以下の諸施策も同様で、いずれも「企業は株主だけでなく従業員や顧客、地域といった社会全体に対して責任を負う公器」「生産性運動の基本は“state of mind”、心の持ちよう」という経営哲学が貫かれている。

### 1. 2009年 派遣社員1000名の正社員化

製造業務の一部を子会社に委託。徐々に拡大し子会社からの派遣社員が正社員の1/3に膨れ上がった。製造派遣は最長3年とする法改正で「派遣切り」が社会問題になる中、当社は約1000名を正社員化した。

### 2. 2012年 東日本大震災で壊滅した仙台工場の早期再生

宮城県沿岸部の仙台工場は津波で壊滅的被害を受けたが、翌4月に移転を発表、わずか1年で新工場を完成。従業員に安心感を与えて東北経済の再生に寄与。

### 3. 2014年 女性活躍推進の取り組み

女性比率はまだ1割未満であるが、厚労省「えるぼし」認定、東証・経産省「準なでしこ」銘柄等の評価を得た。2006年、第3子以降の出産祝い金を100万円に改定、第3子がほぼ倍増し受給者は300名を超す。男性育休取得率も5割を超えた。

### 4. 2018年 働き方改革アクションプランの策定

「長時間労働是正」は法定時間外労働が月平均60h以上の社員ゼロ、「年休取得促進」は平均10日以上、「柔軟な働き方の促進」は男

性育休取得率50%以上を目指している。

## 5. 2019年 65歳定年の実現

「生涯現役」をスローガンに労使協議を重ね、4月に65歳定年に。60歳以降も給与・賞与等の処遇は59歳以前と変わらず、一律的な役職定年も設けない。

## V. 今後の課題

課題はまだ山積みである。長時間労働是正は最低ラインをクリアしたに過ぎない。今後は「月45h・年360h以内」を目指すとともに、多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できる企業風土に改革する必要がある。しかし、メーカーである当社に今風の格好よい「働き方改革」は一つもない。持続的成長・発展を実現するため、今後も地道な取り組みを継続していきたい。

